

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh suatu organisasi saat ini adalah keberagaman para karyawan yang handal dan berkompeten (*talent*). Keberagaman ini tidak hanya berdasarkan gender, latar-belakang pendidikan, ekonomi, agama, dan keterbatasan fisik, tetapi juga keberagaman generasi, saat ini di tempat kerja terdapat tiga generasi yang bertemu dan saling berinteraksi yaitu generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y (Krahn & Galambos, 2014), dan pertemuan antar generasi di tempat kerja ini memiliki potensi konflik untuk dapat terjadi, yang akan menghambat tujuan dan kinerja organisasi (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Tuntutan utama dalam perusahaan modern adalah kinerja yang tinggi. Perusahaan dituntut untuk berkinerja tinggi agar mampu mempertahankan eksistensinya dan bersaing dalam kancah global yang semakin ketat. Namun, perusahaan tidak akan mencapai kinerja yang tinggi tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja tinggi pula. Agar keberadaan SDM memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas SDM secara komprehensif dan terus menerus. Tidak hanya melalui pengembangan pemberdayaan SDM, tetapi juga dukungan dan peran serta para pemimpin organisasi termasuk unit-unit kerja nya.

Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang kurang baik bahkan merugi. Mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan dengan baik, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti bagaimana gaya kepemimpinan, *coaching*, Komitmen organisasional, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu dimensi penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, tidak terlepas dari peran dan kinerja sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan.

Bank adalah salah satu lembaga keuangan yang dipercaya masyarakat untuk menghimpun dana dan mengolah dana tersebut ke berbagai pilihan produk dan investasi. Pengertian atau definisi bank menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 tentang perbankan adalah: “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya ke dalam masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Sehubungan dengan definisi tersebut bank menduduki posisi yang strategis di dalam perekonomian nasional (Bank Indonesia, 1998).

Bisnis perbankan merupakan bisnis jasa yang berdasarkan pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan menjadi faktor yang sangat meentukan dalam keberhasilan usaha. PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) adalah salah satu bank pembangunan daerah milik Pemerintah Daerah yang bertujuan menunjang pembangunan di daerahnya. Perbankan pada saat era persaingan dan era digitalisasi, bank dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya baik produk maupun kualitas pelayanannya. Untuk dapat menghadapi kompetisi yang demikian ketat ini maka Bank Kalsel sebagai bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah, harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat yang memerlukan jasa-jasa perbankan. Kepercayaan masyarakat terhadap dunia perbankan tidak hanya memberikan dampak positif terhadap usaha bank itu sendiri, tetapi juga pada kehidupan perekonomian secara keseluruhan. Oleh sebab itu perusahaan yang ingin bertahan hidup dan berkembang harus mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya, karena masing masing bank baik milik pemerintah maupun swasta, terus berupaya untuk memberikan layanan yang berbeda dan lebih baik.

Faktor persaingan dan *nasabah base* serta visi bank ini lah yang membuat perbedaan standar dan keunikan pelayanan nasabah Bank Kalsel. Oleh karenanya penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk memperbaiki kinerja pelayanan serta keunikan pelayanan Bank Kalsel.

Salah satu faktor yang mempengaruhi nasabah untuk memilih bank tertentu selain produk-produk yag dimunculkan oleh bank juga dipengaruhi oleh kualitas pelayanan. Faktor kualitas pelayanan merupakan kunci agar suatu bank dapat memenangkan

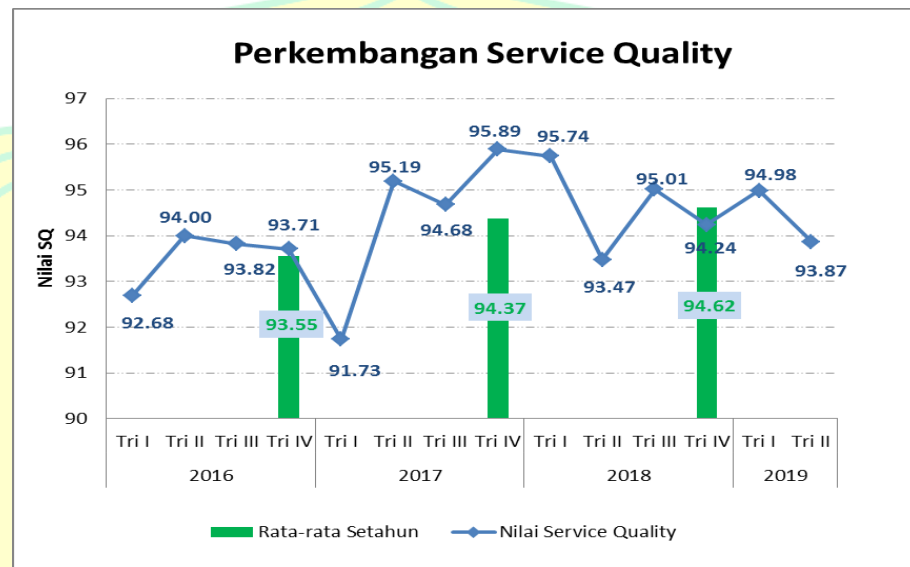
persaingan yang terdapat dalam dunia perbankan. Kualitas pelayanan merupakan suatu upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Bank Kalsel merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah, dan berkomitmen untuk turut mendorong pertumbuhan ekonomi di daerahnya. Bank Kalsel memiliki 1 Kantor Cabang Utama, 17 Kantor Cabang, 11 Kantor Cabang Pembantu, dan 34 Unit.

Visi dari Bank Kalsel yaitu, "Menjadi bank yang unggul di daerah dan berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi". Adapun misinya, diantaranya; Penyedia pelayanan jasa perbankan yang berkualitas; Penggerak pendorong ekonomi daerah; Pemegang/menyimpan dana kas daerah; Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah; dan Turut membina lembaga perkreditan atau Bank Perkreditan Rakyat milik Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah.

Sebagai penyedia pelayanan jasa perbankan yang berkualitas, seperti dalam misinya, karyawan Bank Kalsel selalu menjaga kinerja pelayanan dengan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah tentang kinerja kualitas pelayanan (*service*) Bank Kalsel selama periode 2016-2018, dimana selama periode tersebut kinerja pelayanannya tidak sesuai dengan standar yang ditentukan bank dan terjadi inkonsistensi dalam pemberian pelayanan pada unit kerjanya, walaupun perusahaan telah melengkapi kebijakan tentang standar pelayanan Bank Kalsel. Kualitas pelayanan yang dimaksud merupakan suatu bentuk

penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011).



**Gambar 1.1. Data Kinerja Pelayanan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan**

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Dari Gambar 1.1. menunjukkan bahwa kinerja pelayanan masih belum memenuhi standar Bank Kalsel. System penilaian kinerja karyawan Bank Kalsel menggunakan penilaian kinerja berdasarkan per unit kerja, dengan kontribusi dari petugas pelayanan nasabah (front line).

Nilai kualitas pelayanan di tahun 2016 mengalami kenaikan pada triwulan kedua dari 92,68 naik menjadi 94,00, tetapi mengalami penurunan di tahun yang sama. Memasuki triwulan pertama di tahun 2017 mengalami penurunan yang signifikan dari tahun 2016 dari angka 93,71 menjadi 91,73. Kemudian di tahun 2018 mengalami penurunan yang signifikan pada triwulan kedua dari 95,74 di triwulan pertama menjadi 93,47.



Setelah dievaluasi, karyawan Bank Kalsel sudah bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam hal pelayanan. Seharusnya kualitas pelayanan yang dihasilkan memberikan hasil yang konsisten baik atau bahkan cenderung naik. Tetapi jika dilihat dari grafik, adanya inkonsistensi kualitas pelayanan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Kondisi inkonsistensi mengenai kualitas pelayanan oleh karyawan Bank Kalsel ini terjadi dengan pemimpin cabang yang sama dalam periode 2016-2018. Dalam hal ini, peran pimpinan sangat penting dalam menjaga stabilitas atau peningkatan kinerja pelayanan karyawan Bank Kalsel.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan, membimbing, dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan juga merupakan proses pembimbingan oleh pemimpin kepada karyawannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Sally Selden dan Jessica E. Sowa (2011), menemukan bahwa proses mengelola kinerja individu mirip dengan model yang digunakan untuk mengelola kinerja di tingkat organisasi. Biasanya, proses dimulai dengan manajemen pusat yang mengembangkan kebijakan manajemen kinerja, kemudian pimpinan unit kerja yang mengimplementasikan dan mengendalikan. Tujuan akhir kinerja adalah menyelaraskan kinerja individu dengan kinerja organisasi, proses tersebut harus memberi

sinyal kepada karyawan tentang tujuan, prioritas organisasi, dan harapan serta seberapa baik mereka berkontribusi pada organisasi.

Kinerja yang memiliki kualitas unggul hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kompetensi untuk melatih dan membimbing anak buahnya (Kouzes & Posner, 2009).

Motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Motivasi juga merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan, terutama manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan. Motivasi akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi dan produktif. Dengan adanya motivasi maka dapat dilihat pengaruhnya dari kinerja karyawan. Dimana karyawan akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk terus berprestasi.

Senada dengan penelitian Kim, Henderson, dan Eom (2015), bahwa komitmen dan dorongan kerja berdampak pada tingkat motivasi, hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap karakteristik pekerjaan dan sifat dinamis motivasi penting dalam profesi garis depan yang penuh tekanan. Menggunakan data survei yang dikumpulkan dari pekerja kesejahteraan sosial di Korea Selatan, penelitian ini meneliti dampak sejumlah faktor terkait pekerjaan pada tingkat motivasi karyawan.

Peneliti melakukan *prasurvey* terhadap 120 karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan, dengan teknik *purposive sampling*. Dimana sample dari

*prasurvey* ini adalah karyawan *frontline* yang secara langsung melakukan pelayanan terhadap *nasabah*, yaitu *teller*, *nasabah service*, *marketing* dan *security*.



**Gambar 1.2. Prasurvey Faktor Mempengaruhi Kinerja PT. BPD Kalsel**  
Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Gambar 1.2. di atas menunjukkan bahwa dari sembilan variabel yang peneliti ajukan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan, maka tiga teratas didapatkan, yaitu faktor kepemimpinan transformasional, *managerial coaching*, dan komitmen organisasional.

Dari 120 responden, 45 responden memilih kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang paling berpengaruh dari 9 (sembilan) faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan pada karyawan Bank Kalsel. Hal ini berarti bahwa pentingnya pengaruh seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam perusahaan. Untuk memperkuat motivasi karyawan maka seorang pemimpin harus memiliki nilai-nilai yang terkandung dalam kriteria pemimpin transformasional. Perilaku dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan di Bank Kalsel.



Selanjutnya *managerial coaching* menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan karyawan Bank Kalsel. Dari 120 responden, faktor ini dipilih oleh 27 responden dan berada di urutan kedua. Hal ini menunjukkan bahwa *coaching* oleh pimpinan merupakan hal penting dan dapat mempengaruhi kinerja pelayanan karena *managerial coaching* merupakan bimbingan internal untuk menambah wawasan, kemampuan dan keterampilan guna mengatasi hambatan pekerjaan serta tercapainya prestasi yang optimal dalam memberikan pelayanan oleh karyawan Bank Kalsel kepada nasabah. Dalam perkembangannya *coaching* kerap kali dihubungkan dengan kinerja, yakni proses ketika dibantu oleh seorang *coach* untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, disini kata kuncinya adalah mencapai target / tujuan. Seorang coach juga akan berfungsi sebagai partner akuntabilitas untuk memastikan bahwa hak-hak yang akan lakukan berjalan sesuai dengan tujuannya, berdasarkan hal tersebut lebih tepat peneliti membahas *coaching* berkaitan dengan pembimbingan.

Komitmen organisasional menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan karyawan Bank Kalsel. Responden yang memilih faktor ini sebanyak 23 karyawan. Karena karyawan menganggap bahwa komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja. Dengan demikian maka implikasi yang bisa dilakukan oleh pimpinan agar komitmen organisasional bisa berjalan dengan baik yakni dengan menanamkan sifat positif dan kesetiaan terhadap nilai-nilai organisasi, menciptakan suasana nyaman dan aman dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen cenderung merasa didukung oleh organisasi.

Perspektif manajemen sumber daya manusia modern dan abad ke-21 berbeda dengan manajemen sumber daya manusia sebelumnya, yang seringkali disebut sebagai manajemen personalia. Dalam praktek manajemen sumber daya manusia sebelumnya atau tradisional karyawan tidak dilibatkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Secara garis besarnya praktek manajemen sumber daya manusia tradisional menempatkan manusia hanya sebagai karyawan pendukung sebuah organisasi. Sedangkan pada era disruption ini adalah lebih menekankan terhadap peranan sumber daya manusia yaitu sebagai salah satu sarana utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaannya.

Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para karyawannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya. Pemimpin yang tepat adalah kepemimpinan transformasional, yakni pemimpin menjadi inspirasi bawahannya dalam mencapai kesuksesan dan meyakinkan karyawan bahwa dengan pembimbingan dan pengarahan pimpinan, kesuksesan dapat lebih mudah dicapai oleh karyawan (Kharis, 2015).

Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada karyawannya, dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para karyawannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan pembimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut

berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan motivasi sekaligus dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Senada dengan hasil penelitian Muizu (2019) menyatakan bahwa penerapan pola kepemimpinan yang tepat melalui perannya sebagai *inspirational motivation* yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi *integrity, innovation, impression management, individual consideration, intellectual stimulation and trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang kuat.

Untuk membuka kemampuan dalam sebuah tim, seorang pemimpin dari level manapun harus menghabiskan waktu yang signifikan dalam dua aktivitas: membantu tim mengerti arah perusahaan termasuk dalam menghadapi perubahan dan implikasinya pada anggota tim serta membimbing mereka untuk menghasilkan dan meningkatkan kinerja yang baik dan konsisten.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tse, H.H, & Chiu, W. C. K. (2014), menggambar pada teori identitas sosial, penelitian ini memberikan model yang menjelaskan tentang proses yang mendasari melalui kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku kreatif dan perilaku warga organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa manajer harus memperhatikan perilaku kepemimpinan yang mereka tunjukkan sehubungan dengan orientasi identitas pengikut yang berbeda, karena hal ini akan

mempengaruhi bagaimana pengikut mereka terlibat dalam tugas mereka, untuk menghasilkan hasil kinerja yang baik. Misalnya, jika manajer ingin memotivasi kinerja berbasis kelompok, mereka harus menggunakan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kelompok. Manajer yang berupaya memfasilitasi kinerja berbasis individu harus mempertimbangkan untuk menggunakan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada individu.

Masalah yang ada di Bank Kalsel yaitu belum banyaknya pimpinan unit kerja yang dalam hal ini pemimpin cabang yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka belum mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para karyawan Bank Kalsel untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai peningkatan kinerja pelayanan yang dalam konteks ini adalah pelayanan yang konsisten.

Sebagaimana penilaian dari pihak independen yang kredibel dalam penilaian pelayanan perbankan, yang dikutip dari Majalah Infobank bekerjasama dengan *Marketing Research Indonesia (MRI)* sebagai bentuk apresiasi kepada bank-bank yang telah berhasil memberikan layanan terbaik kepada nasabahnya. Sebanyak 29 bank yang berhasil meraih penghargaan sebagai bank dengan pelayanan terbaik (*service excellence*), terdiri atas 4 bank BUMN, 8 bank swasta nasional, 5 BPD (Bank Pembangunan Daerah), 7 BUS (Bank Umum Syariah), dan 5 UUS (Unit Usaha Syariah) bank umum. Ke-4 bank BUMN yang meraih penghargaan adalah BNI, BRI, BTN, dan Bank Mandiri. Sementara, 8 bank swasta nasional yang berhasil meraih penghargaan adalah Commonwealth Bank, Bank OCBC

NISP, Bank Central Asia (BCA), PermataBank, Bank Danamon, Maybank, Bank CIMB Niaga, dan BTPN. Ada 5 BPD peraih penghargaan adalah Bank Sumsel Babel, Bank Jateng, Bank DKI, Bank Jatim, dan Bank Riau Kepri. Sementara, 7 BUS peraih penghargaan adalah Bank Syariah Mandiri (BSM), BCA Syariah, BNI Syariah, BJB Syariah, BRI Syariah, Bank Syariah Bukopin, dan Bank Muamalat. Dan, 5 UUS peraih penghargaan adalah BTN Syariah, OCBC NISP Syariah, PermataBank Syariah, Danamon Syariah, dan CIMB Niaga Syariah. Dalam penilaian tahun 2019, PT Bank Kalsel tidak masuk dalam kategori terbaik. (Infobank, Juni 2019).

Sementara penilaian tahun 2020, sebanyak 21 bank berhasil meraih penghargaan “Banking Service Excellence Awards 2020” dari Majalah Infobank dan Marketing Research Indonesia (MRI). Penghargaan diberikan kepada bank-bank yang dinilai berhasil dalam memberikan pelayanan terbaik (service excellence) kepada nasabahnya. Ke-21 bank peraih penghargaan tersebut terdiri dari 9 bank umum konvensional (BUK), 3 bank umum syariah (BUS), 3 unit usaha syariah (UUS) bank umum, dan 6 bank pembangunan daerah (BPD).

Penghargaan diberikan berdasarkan hasil survei Marketing Research Indonesia yang dilakukan dengan metode mystery shopping. Metode ini menggunakan mystery shopper yang ditugaskan berkunjung ke bank-bank yang disurvei dan melakukan berbagai transaksi sebagai nasabah sebenarnya, dan dari hasil penilaian tahun 2020, bank Kalsel hanya mendapat penghargaan di kategori Teller terbaik diantara Bank Pembangunan Daerah se Indonesia, hasil inipun menurut peneliti masih belum memuaskan karena hanya



1 (satu) kategori saja perolehan penghargaan dalam bidang pelayanan, ini terbukti bahwa masih kurang memuaskannya hasil kinerja pelayanan pada Bank Kalsel.

Memaksimalkan peran supervisi Pemimpin Cabang Bank Kalsel kepada karyawannya, dalam pengembangan sumber daya manusia, salah satunya dengan pembimbingan (*coaching*). *Coaching* menurut Cummings dan Worley adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu (Cummings & Worley, 2015). *Coaching* juga merupakan intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dan mengembangkan suatu kompetensi tertentu (Mosca, Fazzari, & Burza, 2010).

Kinerja yang memiliki kualitas unggul hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kompetensi untuk melatih dan membimbing anak buahnya (Kouzes & Posner, 2009). Sementara Champates berpendapat bahwa pembimbingan (*coaching*) adalah hal penting untuk meningkatkan kinerja. Lewat *coaching* akan terjalin komunikasi dua arah antara pemimpin dengan karyawan sehingga pemimpin dapat mengidentifikasi apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana cara meningkatkan. Melalui pembimbingan inilah pemimpin mampu melihat keyakinan seseorang dalam bekerja dan perilaku apa saja yang dapat menghambat kinerja sehingga dapat memberikan jalan keluar (Champates, 2006). Melalui pembimbingan inilah pemimpin mampu melihat tingkat keyakinan seseorang dalam bekerja dan perilaku apa saja yang dapat menghambat kinerja sehingga dapat memberikan jalan keluar.

Pembimbingan oleh manager (*managerial coaching*) pada era disrupsi adalah sangat berbeda dengan manajemen tradisional, dimana manajer seolah memegang tugas kontrol dan menunggu karyawan untuk berprestasi. Sedangkan di era digital ini, *coaching* adalah hubungan yang mengembangkan rasa percaya, *'fairness'*, dan membangkitkan semangat. Manajegoor yang melakukan *coaching* akan banyak mendengar dan bertanya, banyak memfasilitasi dan berdiskusi mengenai solusi terbaik (Bolden & O'Regan, 2016). Karyawan yang dibimbing harus menyadari bahwa ia perlu menguasai banyak kompetensi lain di luar kemampuannya yang sekarang, seperti pengetahuan bisnis, kejelasan sasaran perusahaan, cara perusahaan menyelesaikan masalah, dan bagaimana melaksanakan strategi. Merupakan peluang sekaligus tantangan terhadap praktek manajemen sumber daya manusia modern. Peluangnya adalah dalam rangka meningkatkan kinerja pemimpin serta kesiapan karyawan sebagai sumber daya manusia menuju kinerja terbaik, meningkatkan sebuah organisasi menjadi lebih efisien, efektif dan kompetitif. Termasuk menghadapi tantangan-tantangan di era global.

Menurut pendapat Randall S.Schuler, sepanjang level persaingan mengalami perubahan, maka pekerjaan dan organisasi juga akan berubah (Schuler & E. Jackson, 2014). Pedesentralisasian wewenang dalam pencapaian target kinerja kepada kantor cabang, akan melibatkan upaya membimbing (*coaching*) kepada para karyawan dalam pembuatan keputusan, penilaian kinerja baru dan keahlian dalam kepemimpinan, karena tidak ada organisasi yang fleksibel, akan tetapi yang ada hanya orang-orang fleksibel saja dalam menghadapi tantangan yang dihadapi. Pada unit kerja / kantor cabang, wewenang pemimpin cabang, yang mengatur peranan sumber daya manusia di kantornya agar efektif

dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011; Rizwan, Khan, Nadeem, & Abbas, 2016). Unsur manusia dalam organisasi merupakan aset produktif penting yang perlu manajemen khusus (Kaihatu, 2006). Organisasi tanpa sumber daya manusia yang baik dalam segi strategi serta operasional, maka tidak akan mampu mempertahankan dan mencapai tujuan organisasi (Chirasha, 2013).

Masalah yang terjadi di Bank Kalsel yaitu pimpinan unit kerja belum maksimal dalam memainkan peran sebagai pembimbing individu dalam interaksi sehari-hari yang dalam rangka pencapaian peningkatan kinerja pelayanan. Belum banyak pimpinan cabang yang memastikan pengembangan pribadi dan profesional karyawan dalam organisasi dan peningkatan kinerja terkait kinerja pelayanan. Pimpinan cabang belum maksimal dalam membimbing karyawan mereka dengan mendiskusikan masalah terkait pekerjaan dengan mereka, yang berkaitan dengan masalah dan solusi yang mungkin untuk dapat menyelesaikan masalah. Pimpinan cabang dinilai belum maksimal dalam membimbing untuk membantu mereka dalam menemukan solusi yang diinginkan.

Menurut Michael Beer (2009), dalam membentuk tim yang memiliki kinerja tinggi, manajemen harus mengembangkan komitmen karyawan sebagai sarana utama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk memenuhi tujuan ini, manajer harus dapat berkomunikasi di semua tingkatan karyawan dalam urusan perusahaan, dan yang akan berdampak pada pekerjaan langsung mereka, sehingga memungkinkan manajemen senior untuk mengetahui apakah organisasi dan kepemimpinan mereka efektif dalam kemitraan dengan karyawan dalam upaya untuk membangun tim yang memiliki komitmen tinggi dan kinerja tinggi.

Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi dimana mampu meningkatkan kinerja. Komitmen organisasional mampu membuat suatu perusahaan dapat bertahan, jika adanya komitmen dari para pekerja. Rendahnya komitmen di dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggungjawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen organisasional yakni adanya keterkaitan seorang individu dengan organisasinya yang kuat.

Masalah yang dihadapi oleh karyawan Bank Kalsel mengenai Komitmen organisasional yaitu, pimpinan cabang belum memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Karena pimpinan yang berkomitmen tinggi akan bekerja keras dan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan untuk organisasi. Hal ini menyebabkan kurangnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasinya dan mempunyai keinginan untuk tidak mempertahankan dirinya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional harus dibangun baik dari pimpinan cabang juga karyawan Bank Kalsel.

Sejalan dengan uraian di atas, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji bagaimana pengaruh seorang pemimpin terhadap kinerja pelayanan karayawannya. Agar kelak hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka perlu dilakukan kajian mendalam dengan menggunakan kaidah-kaidah yang bersifat ilmiah agar proses peningkatan kinerja dalam hal pelayanan dapat dipertanggungjawabkan dan diterima secara empiris.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan untuk menilai atasan. Hal ini senada dengan teori "*High Performance Work System (HPWS)*", dimana penelitian bukan hanya menilai pimpinan tetapi secara tidak langsung menilai

kinerja perusahaan secara keseluruhan sebagai bentuk perbaikan kinerja pelayanan yg dipengaruhi faktor komitmen organisasional dan motivasi. Sebagaimana survei dalam penelitian yang dilakukan oleh Huang et al. (2016) dengan menggunakan sampel 10 karyawan dan 1 *Human Resources (HR)* di setiap perusahaan. Total sample 451 karyawan dan 50 manager HR pada 50 perusahaan di Taiwan.

Linman menambahkan, metode umpan balik 360 derajat adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya dan pelanggan. Hasil yang diperoleh dari survei yang bersifat rahasia ini selanjutnya ditabulasikan dan dibagikan kepada pegawai yang dinilai, biasanya oleh seorang manajer.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu; (1) Kinerja pelayanan yang masih tidak konsisten tercermin dari masukan nasabah unit kerja yang menilai secara umum kualitas pelayanan Bank Kalsel masih tidak konsisten; (2) Motivasi dari karyawan Bank Kalsel masih kurang dalam memberikan pelayanan yang baik bagi *nasabah*; (3) Kepemimpinan yang belum memberikan pengaruh peningkatan prestasi kinerja pelayanan karyawan Bank Kalsel terlihat dari hasil *prasurvey* dimana kepemimpinan transformasional menjadi faktor pertama dari Sembilan faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan; (4) *Managerial coaching* yang dilakukan oleh pimpinan cabang yang belum maksimal untuk pembimbingan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Bank Kalsel; dan (5) Komitmen organisasional yang masih rendah yang menyebabkan kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.



Berdasarkan latar belakang, fenomena, dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan pada pembangunan model empirik untuk menumbuhkembangkan kualitas kinerja pelayanan di PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dalam konteks sasaran itu, penelitian ini diberi judul: ***MODEL KINERJA PELAYANAN MELALUI MOTIVASI KERJA : ANALISA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAGERIAL COACHING, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (Pada PT. Bank Pembangunan Daerah di Kalimantan Selatan).***

### **B. Pembatasan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka diantara banyaknya variabel yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan melalui Motivasi, maka penelitian ini hanya fokus terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional, *Managerial Coaching*, dan Komitmen Organisasional, dan lokasi penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) dengan periode data tahun 2016-2018.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Identifikasi masalah dan pembatasan penelitian, maka rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Motivasi?
- 2) Apakah Managerial Coaching berpengaruh terhadap Motivasi?
- 3) Apakah Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Motivasi?

- 4) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan?
- 5) Apakah Managerial Coaching berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan?
- 6) Apakah Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan?
- 7) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan?
- 8) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi ?
- 9) Apakah Managerial Coaching berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi ?
- 10) Apakah Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Motivasi Kerja.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasional terhadap Motivasi Kerja.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Kinerja Pelayanan.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Pelayanan.

- 7) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pelayanan.
- 8) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi.
- 9) Untuk mengetahui pengaruh Managerial Coaching terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi.
- 10) Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Tujuan atau manfaat penelitian ini diharapkan membawa manfaat yang signifikan dengan memberikan sumbangan secara teoritis dan praktis, sebagai berikut:

##### **1) Manfaat Teoritis**

- a. Memberikan wawasan pengetahuan dan sumbangan pemikiran tentang Model Kinerja Pelayanan perbankan yakni model interaksi di antara variabel kepemimpinan Transformasional, Managerial Coaching, dan Komitmen organisasional, baik langsung ataupun tidak langsung melalui motivasi. Hal ini berarti bahwa semakin konsistensinya bank dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, managerial coaching dan komitmen organisasional secara bersamaan maka akan semakin konsistennya Kinerja Pelayanan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan menambah referensi ilmiah tentang model kinerja Pelayanan terhadap nasabah perbankan melalui pengaruh mediasi motivasi, khususnya pada Bank milik Daerah.

- b. Sumbangan pemikiran dalam mengembangkan pengetahuan tentang sumber daya manusia yang memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian keberhasilan tujuan strategik organisasi dengan melalui sinergi antara karyawan dan pihak manajemen.

## **2) Manfaat Praktis**

### **a. Bagi Karyawan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuka wawasan karyawan, khususnya petugas Front Line (garis depan) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dalam menjaga konsistensi Kinerja Pelayanan Nasabah, dengan melakukan refleksi diri dan perbaikan kualitas kerja melalui motivasi baik yang berasal dari dalam diri sendiri maupun pengaruh motivasi dari luar.

### **b. Bagi Manajemen**

Dapat melakukan perbaikan kemampuan manajerial untuk semua jajaran pimpinan unit kerja dalam rangka memperbaiki Kinerja Pelayanan Nasabah PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, managerial coaching, dan Komitmen organisasional secara bersamaan.

## **3) Manfaat bagi penelitian lebih lanjut**

Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi peneliti lain, akademisi yang akan mengembangkan dari hasil penelitian ini untuk berbagai tujuan penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan dan motivasi, selain faktor kepemimpinan transformasional, managerial coaching dan komitmen organisasional

#### **F. Keunikan Penelitian (*State of The Art*)**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, dan berdasarkan penelusuran terhadap penelitian para peneliti sebelumnya, belum ditemukan peneliti mengenai riset tentang Model Kinerja Pelayanan bagi Bank Pembangunan Daerah, yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, *Managerial Coaching*, dan Komitmen organisasional, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi secara bersama-sama.

